

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Proses akademik tidak dapat dilepaskan dari supervisi. Supervisi disebut sebagai suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Kegiatan supervisi mencakup penentuan beberapa kondisi atau syarat personil maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif dan usaha untuk memenuhi syarat-syarat tersebut.<sup>1</sup>

Secara etimologi, supervisi yaitu berasal dari kata *super* dan *vision* yang artinya melihat dan meninjau dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas dan kinerja bawahan. Secara terminologi dalam *Carter Good's Dictionary Education* dinyatakan bahwa supervisi ialah segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk memperbaiki pengajaran, antara lain memberikan stimulus, merevisi bahan pengajaran, metode pengajaran serta melaksanakan evaluasi pengajaran.<sup>2</sup>

Supervisi menduduki posisi penting dalam kehidupan, terkhusus dalam sebuah lembaga pendidikan Islam. Pelaksanaan supervisi ditujukan supaya seluruh elemen dalam sebuah lembaga dapat berjalan sebagaimana mestinya. Di dalam Alquran dijumpai beberapa ayat tentang supervisi atau pengawasan. Salah satunya adalah yang termaktub dalam QS. Aş-Şaff ayat 3 berikut:

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

Artinya: “(itu) sangatlah dibenci di sisi Allah jika kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.”<sup>3</sup>

Dalam *Tafsir Ibnu ‘Abbās* diterangkan bahwa maksudnya adalah amat besar kemurkaan Allah terhadap orang-orang yang mengatakan sesuatu akan tetapi tidak mau melakukannya.<sup>4</sup> Ayat tersebut secara implisit menerangkan tentang pentingnya menjaga perkataan dan perbuatan apabila tidak disertai dengan bukti dan juga

<sup>1</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), 76.

<sup>2</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 19.

<sup>3</sup> Tim Sygma Media Inovasi (ed.), *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid* (Bandung: Sygma, 2014), 551

<sup>4</sup> Abdullah ibn ‘Abbās, *Tanwīr al-Miqbās min Tafsīr ibn ‘Abbās* (Lebanon: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, tt), Juz I, 469.

mengisyaratkan akan pentingnya sebuah pembimbingan, pembinaan serta pengawasan atas segala perilaku yang telah dilakukan oleh seseorang. Tindakan-tindakan tersebut dilakukan supaya terdapat sinkronasi antara apa yang dikatakan dengan apa yang diperbuat. Dalam pendidikan Islam, pengawasan dan kesesuaian antara perilaku pendidikan dan bukti fisik pelaksanaan juga amat penting untuk dilaksanakan. Selain itu, pelaksanaan evaluasi juga penting untuk mengetahui sejauh mana efektivitas pelaksanaan pengawasan atau supervisi tersebut.

Supervisi sangat penting bagi dunia pendidikan untuk memastikan efektivitas dan produktivitas program yang dicanangkan. Setidaknya, menurut Mukhtar dan Iskandar didapati dua alasan terkait pentingnya implementasi supervisi klinis. *Pertama*, perkembangan kurikulum yang menjadi indikator kemajuan pendidikan. Kurikulum membutuhkan penyesuaian-penyesuaian secara terus menerus dan menuntut guru sebagai tenaga profesional untuk dapat mengikuti segala program kurikulum tersebut. *Kedua*, pengembangan kompetensi personel, pegawai atau karyawan adalah sebuah hal yang tidak mengenal kata henti dalam organisasi. Pengembangan diri dapat berupa formal maupun informal. Secara formal lembaga memiliki tanggungjawab dengan melakukan penataran, tugas belajar dan sebagainya. Sedangkan secara informal, pengembangan diri dapat dilakukan secara mandiri atau bersama dengan rekan kerja, seperti mengikuti kegiatan ilmiah, eksperimentasi metode pembelajaran dan lain-lain.

Dalam ranah pendidikan dikenal beberapa model pendekatan supervisi. *Pertama*, pendekatan direktif (langsung) yang diberikan langsung oleh supervisor. Dalam pendekatan ini, pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Supervisor dapat memberikan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*). *Kedua*, pendekatan non-direktif (tidak langsung) dengan cara supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, akan tetapi, ia terlebih dahulu aktif mendengarkan apa yang dikemukakan oleh para guru. *Ketiga*, pendekatan kolaboratif yang menggabungkan antara pendekatan direktif dan non-direktif. Pada pendekatan ini, antara guru dan supervisor bersama-sama dan bersepakat untuk menetapkan struktur, proses, dan kriteria dalam melaksanakan proses diskusi terhadap masalah yang dihadapi guru.<sup>5</sup> *Keempat*, pendekatan humanistik yang menitikberatkan pada keyakinan bahwa guru bukan semata-mata sebagai alat untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar, sebab

---

<sup>5</sup> Sujiranto, *Kompetensi Kepala Sekolah dalam Menyusun Program Supervisi* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), 19-20.

dalam pembinaan guru mengalami perkembangan yang terus menerus. *Kelima*, pendekatan kompetensi mempunyai makna bahwa guru harus mempunyai kompetensi tertentu untuk melaksanakan tugasnya. *Keenam*, pendekatan klinis diawali dengan asumsi bahwa karena tugas utama guru adalah mengajar, maka sasaran supervisi harus mengarah pada hal-hal yang menyangkut tugas mengajar tersebut, bukan tugas yang bersifat administratif.<sup>6</sup>

Pada saat ini, pendekatan supervisi dalam lingkup pendidikan lebih mengarah pada pendekatan klinis yang menekankan pada hubungan yang harmonis antara supervisor dan guru. Hubungan yang terjalin bukan bersifat otoritatif dan diktatif, akan tetapi lebih bersifat membimbing. Sehingga para guru dapat terbuka terkait persoalan yang dihadapi serta supervisor dapat memberikan solusi atas masalah tersebut melalui beberapa tahapan.

Sebagaimana yang dinyatakan John J. Bolla bahwa supervisi klinis adalah suatu proses bimbingan yang bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru atau calon guru, khususnya dalam penampilan mengajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar tersebut.<sup>7</sup>

Supervisi klinis secara lebih lanjut diungkapkan sebagai suatu proses tatap muka antara supervisor dengan guru yang membicarakan hal mengajar dan yang berhubungan dengan hal tersebut. Sasaran supervisi klinis adalah perbaikan pengajaran dan bukan perbaikan kepribadian guru. Untuk itu supervisor dalam konteks ini diharapkan dapat mengajarkan berbagai keterampilan bagi para pendidik atau guru. Adapun sasaran supervisi klinis meliputi dua hal: (1) Kesadaran dan kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas mengajar dan (2) Keterampilan-keterampilan dasar yang diperlukan dalam mengajar.<sup>8</sup>

Dari uraian di atas, hal yang tidak kalah penting adalah pengembangan inovasi dan teknologi dalam pembelajaran yang menjadi ciri khas dari pendidikan Abad 21 dan Revolusi Industri 4.0. Untuk itu, pelaksanaan proses pembelajaran dituntut supaya tidak hanya bersifat monoton dan terpusat pada guru, akan tetapi lebih kreatif, inovatif dengan memanfaatkan teknologi informasi yang semakin canggih. Namun, tak jarang pula dalam proses pembelajaran akan ditemukan banyak kendala. Misalnya, pembelajaran yang berpusat pada guru (*teacher oriented*) dengan metode ceramah, guru

---

<sup>6</sup> Cucun Sunaengsih, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan* (Sumedang: UPI Sumedang Press, 2017), 79-80.

<sup>7</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 90-91.

<sup>8</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 80.

mengajar tanpa berpedoman pada RPP yang telah dibuat atau bahkan dijumpai banyak siswa yang cenderung tidak memperhatikan pada saat proses pembelajaran sedang berlangsung. Hal ini menjadi problem tersendiri bagi para guru yang harus segera dicari jalan keluarnya.

Lebih jauh lagi, pendidik sebagai sebuah profesi telah mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah. Hal ini dibuktikan dengan digulirkannya Pasal 1 UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Menteri (Permen) No. 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi bagi Guru dalam Jabatan. Dengan demikian, maka para guru harus menunjukkan integritas dan kompetensinya sebagai konsekuensi atas sertifikat pendidik yang telah mereka peroleh.

Secara struktural, pendidik berada di bawah bimbingan supervisor, baik kepala sekolah maupun supervisor yang ditunjuk oleh Dinas Pendidikan maupun Kementerian Agama. Tugas supervisor dalam hal ini yaitu mengadakan pengawasan dan bimbingan secara berkala terhadap guru selama proses belajar mengajar. Dalam ranah pendidikan, keberadaan pendidik dan tenaga pendidikan merupakan hal vital. Sebab proses akademik pada sebuah institusi pendidikan tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa keduanya. Jika pendidik memiliki tanggungjawab terhadap proses belajar mengajar, maka tenaga kependidikan memiliki tanggungjawab pula terkait proses administrasi sebuah lembaga pendidikan. Secara legal-formal, Dinas Pendidikan memberikan legitimasi terhadap keduanya sebagai sebuah profesi tersendiri dengan menyematkan Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan (NUPTK) terhadap mereka. Pemberian NUPTK tersebut menuntut pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja serta profesionalisme yang dimiliki sebagai sebuah konsekuensi atas profesi yang telah diakui.

Dengan demikian, maka secara khusus salah satu solusi untuk mengatasi problem dalam ranah akademik yang dialami oleh pendidik dengan melaksanakan supervisi klinis. Dalam konteks ini, supervisi klinis sebagai sebuah pendekatan dalam bidang pendidikan menawarkan solusi tersendiri untuk dapat mensiasati ataupun memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi dengan beberapa tahapan bersiklus dan kontinyu.

Secara hierarki kepala sekolah sebagai pejabat yang diangkat mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi wewenang, sehingga dalam melaksanakan tugasnya ia sebagai pimpinan organisasi sekolah dan di pihak lain sebagai pimpinan sekolah yang melayani masyarakat. Dalam melaksanakan tugas yang lebih luas, kepala sekolah dituntut untuk melaksanakan

lima fungsi, yaitu *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator* dan *Motivator* (EMASLIM).<sup>9</sup>

Merujuk pada uraian di atas, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor. Dalam pelaksanaan supervisi khususnya supervisi klinis tentu saja tidak terlepas antara tiga komponen, yakni supervisor dalam hal ini kepala sekolah, supervisee yang terdiri dari para guru dan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Hubungan antara ketiga komponen tersebut begitu erat dan sangat menentukan keberhasilan kegiatan proses pembelajaran. Peranan kepala sekolah sangat diperhitungkan, sebab sebagai seorang supervisor, kepala sekolah harus mampu memberikan bimbingan, pengarahan dan melayani para guru apabila mereka mengalami persoalan terkait penampilan mengajar di kelas.

Pondok pesantren atau sering disebut masyarakat sebagai pondok dan atau pesantren merupakan sebuah lembaga non-formal yang unik dengan ciri khas yang dimiliki. Keunikan tersebut nampak dari segi tampilan fisik yang identik dengan peci dan sarung. Selain itu keunikan yang lain adalah terkait pengajaran nilai-nilai ke-Islaman yang bersumber dari kitab-kitab karya ulama salaf secara lebih detail dan mendalam dibandingkan dengan di sekolah. Ciri khas lain yang menonjol adalah terbentuknya karakter yang mandiri, menjunjung tinggi etika, memiliki jiwa sosial, dan disiplin. Tentu saja hal tersebut menjadi hal yang berbeda dari lembaga pendidikan lain yang secara umum hanya terfokus pada pengajaran materi pelajaran saja.

MA Salafiyah Kajen merupakan salah satu dari beberapa Madrasah Aliyah dengan akreditasi A yang memiliki populasi siswa terbesar se-Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati dengan basis Pondok Pesantren. Sebelum dikenal masyarakat luas sebagai lembaga pendidikan formal, Salafiyah dahulu terkenal sebagai lembaga pendidikan non-formal berupa pondok pesantren salaf di bawah naungan yayasan. Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, lembaga pendidikan formal MA Salafiyah tidak hanya terfokus pada pembelajaran materi *kitab kuning* saja sebagai ciri khas pesantren, namun juga memasukkan materi-materi ilmu pengetahuan dan teknologi yang aktual. Bahkan sekarang MA Salafiyah lebih dikenal masyarakat dengan segudang prestasi yang dimiliki. Di antara kejuaraan yang seringkali dimenangkan oleh siswa yaitu Lomba Karya

---

<sup>9</sup> Barna Subarna, *Pendidikan Gratis Sekolah Menengah Pertama: Antara Harapan dan Kenyataan* (Yogyakarta: Deepublish, 2014), 36.

Tulis Ilmiah Remaja, Olimpiade Siswa Nasional, Pidato Bahasa Arab dan Bahasa Inggris dan beberapa even kompetisi lain.<sup>10</sup>

Sebagaimana lembaga pendidikan formal lain pada umumnya, MA Salafiyah juga melaksanakan beberapa kegiatan supervisi sebagai bentuk *controlling* (pengawasan) terhadap para guru dan proses pembelajaran. Pada penelitian pendahuluan yang peneliti lakukan di MA Salafiyah Kajen, peneliti mendapati beberapa data awal. *Pertama*, jumlah pendidik di MA Salafiyah Kajen adalah 96 orang, sementara tenaga kependidikan berjumlah 22 orang. *Kedua*, peneliti menjumpai beberapa indikator pelaksanaan supervisi klinis terhadap pendidik belum maksimal. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu di antaranya yakni keterbatasan waktu dan tenaga supervisor dalam melakukan observasi langsung dengan jumlah pendidik yang relatif banyak. *Ketiga*, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, ditemukan beberapa problem yang dihadapi oleh pendidik.

Adapun beberapa problem yang dihadapi pendidik di MA Salafiyah antara lain: (1) Tingkat kemampuan menyusun perangkat KBM, (2) Variasi metode dan model pembelajaran, (3) Rendahnya partisipasi siswa dalam kelas, (4) Penguasaan materi ajar, (5) Tindakan indisipliner.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, masing-masing komponen permasalahan dapat dinyatakan tergolong minim dan memerlukan beberapa perbaikan. Di samping itu, permasalahan yang dialami pendidik cukup kompleks serta lebih mengarah pada performa mereka di kelas. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, persoalan sebagaimana di atas dialami oleh guru baru dan tidak jarang pula dialami oleh guru yang sudah lama mengajar di MA Salafiyah. Hal ini mengindikasikan bahwa problem yang dihadapi pendidik memerlukan pembinaan dan bimbingan khususnya dari kepala sekolah selaku supervisor. Mengingat posisi vital yang dipegang oleh pendidik dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas *output* pendidikan.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, permasalahan-permasalahan yang muncul menjadi indikator terkait adanya objek dari supervisi klinis. Namun data yang peneliti kemukakan di atas masih sangat minim dan bersifat sementara, sehingga diperlukan riset lebih lanjut. Hal ini bertujuan supaya didapatkan deskripsi, analisis mendalam serta objektif terkait supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen, Margoyoso, Pati. Dalam penelitian ini, peneliti ingin mendeskripsikan pula adanya budaya pesantren (budaya sungkan)

---

<sup>10</sup> Berdasarkan wawancara penulis dengan H. Abdul Kafi, M.Si., selaku Kepala MA Salafiyah Kajen, Margoyoso, Pati.

yang berpengaruh terhadap supervisor dan para guru. Untuk itu, peneliti mengambil judul Supervisi Klinis dalam Latar Budaya Pesantren di MA Salafiyah Kajen.

#### **B. Fokus Penelitian**

Fungsi dari perumusan fokus penelitian adalah untuk membatasi masalah yang akan diteliti. Sehingga penelitian tidak melebar pada masalah di luar riset dan akan ditemukan jawaban-jawaban atas permasalahan tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, peneliti memfokuskan penelitian pada tiga aspek. *Pertama*, fungsi kepala sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan meliputi beberapa hal, sebagaimana disinggung di atas yaitu EMASLIM, akan tetapi dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada fungsi kepala sekolah sebagai supervisor di MA Salafiyah. *Kedua*, budaya pesantren di MA Salafiyah masih begitu melekat pada diri kepala sekolah maupun para pendidik. Hal tersebut menarik untuk digali khususnya berkaitan dengan corak supervisi yang dilaksanakan untuk mengatasi persoalan-persoalan KBM. *Ketiga*, untuk mengetahui secara khusus pelaksanaan supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen, peneliti akan membatasi penelitian pada: (1) Pola supervisi klinis yang tepat dalam menghadapi budaya pesantren (budaya sungkan) agar menghasilkan produk pendidikan yang objektif, (2) Kontribusi kepala sekolah dalam supervisi klinis, (3) Kendala-kendala yang dihadapi oleh supervisor dan supervisee, (4) Indikator-indikator capaian supervisi klinis bagi peningkatan profesionalisme supervisee.

#### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pola supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen?
2. Apa saja kendala supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen?
3. Apa saja capaian supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pola supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen.
2. Kendala supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen.

3. Capaian supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain yaitu:

1. Manfaat Bagi Kepala Sekolah
  - a. Mengembangkan horizon keilmuan terkait dengan penerapan supervisi klinis di tingkat Madrasah Aliyah.
  - b. Meningkatkan kinerja kepala sekolah selaku supervisor dalam menjalankan tugas supervisi, terkhusus supervisi klinis secara terencana, efektif dan kontinu.
2. Manfaat Bagi Guru

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi gambaran pentingnya keterbukaan dan terbentuknya hubungan timbal balik diantara pelaku dan objek supervisi. Selain itu, diharapkan pula dapat memberikan solusi terkait problem yang dihadapi pendidik baik dalam kategori ringan hingga berat dan dapat meningkatkan profesionalisme guru sebagai pendidik di MA Salafiyah Kajen, Margoyoso, Pati.

3. Manfaat Bagi Sekolah

Dengan pelaksanaan supervisi klinis, diharapkan akan meningkatkan profesionalisme guru. Hal ini juga akan memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas sekolah, terutama berkaitan dengan aspek proses belajar mengajar dan administrasi sekolah.

#### **F. Sistematika Penulisan Tesis**

Untuk memudahkan dalam memperoleh gambaran singkat tentang isi Tesis, dipaparkan secara rinci alur pembahasan sebagai berikut:

Bab I adalah bab pendahuluan. Pada bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II menguraikan tentang kajian pustaka. Pada bab ini kajian pustaka mencakup tiga hal. *Pertama*, uraian kajian pustaka yang sejalan dengan tema penelitian. *Kedua*, disajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan tujuan menunjukkan posisi penelitian yang dilakukan serta dijadikan pembandingan terkait temuan teori. *Ketiga*, dibahas mengenai kerangka teoritik atau kerangka berpikir supaya dapat diperoleh gambaran alur berpikir serta proses terkait tema penelitian yang dilakukan.

Bab III berisi pemaparan metode penelitian, meliputi jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian,



sumber data, teknik pengumpulan data, pengujian keabsahan data dan teknik analisis data.

Bab IV mengungkapkan gambaran umum lokasi penelitian, hasil penelitian dan pembahasan terkait objek, deskripsi dan analisis hasil temuan.

Bab V sebagai bab terakhir sekaligus sebagai inti dari penelitian. Dalam bab ini berisikan simpulan dan saran dari hasil penelitian.

